

## **Habilidades Directivas y Conductas de Liderazgo. Una Experiencia de Aula en la Formación de las Educadoras y Educadores Sociales**

### **Management Skills and Leadership Behavior. An Experience in the Classroom in the Training of Social Educators**

Sara Conde Vélez  
Noelia Calderón Paz  
Nuria Martín Quirós  
Paloma Neto González  
Marina Tomás Bermúdez  
Universidad de Huelva, España

La actividad que se expone va dirigida a la formación de las futuras Educadoras y Educadores Sociales. Se establece que se hace necesario el desarrollo de competencias personales y profesionales, haciendo más activo el papel del alumnado y desarrollando la capacidad de analizar las habilidades directivas y conductas de liderazgo como instrumento de reflexión. La actividad se centra en un aspecto de la Educación Social, las organizaciones socioeducativas, y dentro de ellas, el estudio de las habilidades directivas y conductas de liderazgo. La formación en las habilidades directivas y conductas de liderazgo desde el propio trabajo de campo del alumnado a través de entrevistas supone iniciarse tanto en el ámbito investigativo como prepararse para el desarrollo de la actividad profesional. Es por ello que la preparación que se adquiere en este proceso formativo permite al alumnado demostrar su competencia en la actividad práctica de recogida de datos en el contexto de las organizaciones socioeducativas.

**Descriptor:** Educación social; Liderazgo; Formación de directores; Formación profesorado, Organizaciones socioeducativas.

The activity that is exposed is directed to the formation of the future Educators and Social Educators. It is established that it is necessary to develop personal and professional skills, making the role of students more active and developing the ability to analyze leadership skills and leadership behaviors as an instrument of reflection. The activity focuses on one aspect of Social Education, socio-educational organizations, and within them, the study of managerial skills and leadership behaviors. Training in managerial skills and leadership behaviors from students' own fieldwork through interviews supposes starting both in the research field and preparing for the development of professional activity. That is why the preparation that is acquired in this training process allows students to demonstrate their competence in the practical activity of data collection in the context of socio-educational organizations. That is why the preparation that is acquired in this training process allows students to demonstrate their competence in the practical activity of data collection in the context of socio-educational organizations.

**Keywords:** Social education; Leadership; Principal's formation; Teacher training; Social-educational organizations.

## **Introducción**

Los nuevos enfoques pedagógicos llevados a cabo en la universidad, basados en el desarrollo de competencias personales y profesionales, promueven la necesidad de estimular en el alumnado un aprendizaje significativo y perdurable (Navarro y González, 2010). Estas nuevas formas de trabajo suponen un papel más activo del alumnado en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje; en esta línea, el aprendizaje basado en proyectos significa la propuesta al grupo de

estudiantes de la resolución de problemas o la búsqueda de respuestas a cuestiones complejas para la cual deben diseñar un plan de actuación, ponerlo en práctica tomando decisiones a lo largo de la aplicación y resolver las interrogantes que vayan surgiendo (Badía y García, 2006).

Por otro lado, en el libro blanco del título del grado en Pedagogía y Educación Social (ANECA, 2004) se refleja una serie de competencias donde se menciona la capacidad de reflexionar sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y la participación en proyectos de investigación educativa que introduzcan propuestas de innovación encaminadas a la mejora, poniendo de manifiesto que acercarse y conocer las características de los entornos sociales y laborales de intervención socioeducativa debe formar parte de los contenidos presentes en la formación inicial de los profesionales de la Educación Social.

Es por ello, que con este documento se pretenda ofrecer una estrategia didáctica en la que se procure una primera aproximación en la formación inicial de las Educadoras y Educadores Sociales al conocimiento y estudio de las habilidades directivas y conductas de liderazgo que pueden asumir de cara a su futuro profesional en el contexto de la gestión y dirección de organizaciones socioeducativas.

## **Contexto**

Esta experiencia se ubica en el ámbito universitario, concretamente en la formación del alumnado de tercer curso del grado de Educación Social en la Universidad de Huelva. Se trata de una experiencia desarrollada en el aula durante el transcurso de la asignatura de Dirección y Gestión de Organizaciones Socioeducativas.

En las organizaciones socioeducativas, entendiendo estas como un conjunto o grupo de personas organizadas para conseguir un determinado fin, en nuestro caso, un fin social, residen los principales ámbitos profesionalizadores de las Educadoras y Educadores Sociales, en ellas, se desarrollan multitud de funciones y competencias propias de cada ámbito de intervención de la Educación Social: Infancia, adolescencia, juventud; personas adultas; tercera edad; drogodependencias; discapacidades y salud mental; atención comunitaria. Todos estos ámbitos pueden adquirir distintas formas de organizaciones, desde albergues, ludotecas, centros de inserción social hasta centros de día, centros de protección o centros especiales de empleo. Es por ello, que desde esta asignatura se hace necesario que el alumnado conozca y comprenda la organización y funcionamiento de las organizaciones socioeducativas y adquieran las capacidades necesarias para dirigir y gestionar instituciones socioeducativas.

## **Desarrollo de la experiencia**

### ***Presentación de la actividad***

Organizado el alumnado en grupo de trabajo (entre cuatro y cinco componentes) se plantea la actividad que aparece en la figura 1.

**Entrevista para analizar la práctica de la función directiva. Vamos a estudiar cómo los profesionales de centros socioeducativos de nuestro entorno conciben su labor.**

Deberéis entrar en contacto con algún profesional en activo, si es posible que pertenezca al equipo directivo de la organización. Para obtener la información confeccionad un pequeño guión semiestructurado para una entrevista.

Efectuad la conversación (pedid permiso para grabarla al menos en audio). Tomad notas de aquellos aspectos que más os llamen la atención. Teniendo en cuenta lo que hemos tratado en este Proyecto de Trabajo ordenad los datos, elaborad un Informe-ensayo crítico y fundamentado basado en las evidencias que resultarán y los contenidos teóricos trabajados (capacidades, cualidades, liderazgo, líder democrático o autocrático, liderazgo formal o informal,...). Sacad conclusiones.

Figura 1. Explicación de la actividad

Fuente: Elaboración propia.

### **Formación del alumnado**

Previamente a la presentación de la actividad, se desarrollan una serie de temáticas que abordan conceptos fundamentales sobre las habilidades directivas y la conducta del liderazgo en el grupo.

Se inicia al alumnado en la elaboración de los instrumentos de recogida de datos (entrevista semiestructurada y escalas sobre conductas de liderazgo). Se hace una adaptación de las escalas recogidas en el manual de referencia de la asignatura (Reyes, 2013). Haciéndose necesario componer un sistema de categorías o dimensiones (cuadro 1), que ayude, posteriormente, a organizar toda la información obtenida.

Cuadro 1. Categorías de estudio

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
Poder	Formas de poder que se ejercen en el equipo directivo	¿Se ejerce una autoridad impuesta? ¿Es una autoridad adquirida? ¿Se utiliza la coerción o la persuasión?
Roles	Identificar los roles del equipo directivo	¿Cómo se ejerce el control?
Habilidades	Capacidad y cualidades que tienen que tener los miembros del equipo directivo	¿Qué habilidades son necesarias para ejercer un puesto directivo? ¿Cuáles son las más eficientes y operativas?
Liderazgo	Analizar los rasgos de liderazgo observados en la ejecución de la dirección	¿Hace más énfasis en las relaciones personales o en el producto?

Fuente: Elaboración propia.

Se lleva a cabo en el aula un proceso de trabajo donde se propone al alumnado una reflexión para que valore de manera personal las habilidades directivas trabajadas en la asignatura (figura 2).

## HOJA INDIVIDUAL

- De la siguiente lista de habilidades o competencias, puntúa cada una según la importancia que le concedas en el ejercicio de la función directiva y atendiendo al siguiente baremo:

- 1 - Irrelevante para la función directiva
- 2 - Muy poco importante
- 3 - Poco importante
- 4 - Algo necesaria
- 5 - Muy necesaria
- 6 - Imprescindible

HABILIDADES DIRECTIVAS	1	2	3	4	5	6
Capacidad emprendedora (llevar a la práctica una idea, superando dificultades).						
Coordinación.						
Buena presencia física						
Conocimiento técnico (capacidad para comprender la información y los procedimientos técnicos).						
Sentido pragmático (capacidad para hallar la vertiente de utilidad de las cosas).						
Control (regulación y supervisión de procesos, tareas y personas).						
Facilidad para el trabajo en equipo (integración y aprovechamiento de los recursos de los demás).						
Liderazgo (capacidad para dirigir personas).						
Capacidad de trabajo.						
Reacción frente a emergencias (capacidad para actuar en situaciones difíciles).						
Perseverancia (capacidad para mantener los propósitos).						
Honestidad.						
Relaciones sociales con personas importantes (cargos de la Administración y la política)						
Persuasión (capacidad para inducir con razones a creer o hacer algo).						
Iniciativa (capacidad para actuar de forma operativa y precisa e independiente).						

Figura 2. Ejemplo de cuestionario de habilidades pasado en clase

Fuente: Recuperado de Reyes (2013).

Posteriormente se debatió en gran grupo sobre los resultados de la experiencia, considerando para la realización de la entrevista a aplicar en las organizaciones socioeducativas, aquellas habilidades donde existían unanimidad en el grupo, las que habían resultado más llamativas, las que no eran necesaria, etc. Para analizar las conductas de liderazgo en el grupo se utilizó la escala extraída de Gil Rodríguez (1999).

### ***Recogida de datos e informe de investigación (póster)***

Cada grupo de trabajo realiza la entrevista a algún miembro perteneciente a la dirección y gestión de organizaciones socioeducativas, la selección de estas organizaciones la realizan los grupos en función de la accesibilidad y disposición de las mismas. El grupo realiza la entrevista y aplica el cuestionario de conductas del liderazgo. Finalmente se analizan los datos atendiendo al sistema de categoría establecido.

Tras los análisis pertinentes, los distintos grupos presentan sus resultados y conclusiones en el aula, en formato póster e incluyendo todos los datos aportados por los grupos en un único póster unificando de esta manera el trabajo realizado (figura 3). Es decir, de las aportaciones obtenidas por cada grupo en cada uno de los apartados se seleccionan los elementos comunes.

## ESTUDIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA



Figura 3. Póster grupo-clase

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Con respecto a las habilidades directivas y conductas de liderazgo se extraen las siguientes ideas:

- Se descubre que hay mayor presencia de mujeres (77%) que hombres (23%) en los cargos de dirección de las organizaciones socioeducativas.
- Unanimidad en liderazgo democrático; consideran que es muy importante la participación de su equipo y el consenso en la toma de decisiones.



- No existe diferencias significativas entre las opiniones que tienen los futuros profesionales de la educación social en comparación con la opinión de los directivos entrevistados respecto a las habilidades directivas analizadas.

En general la experiencia supone la consecución de una doble vertiente en la formación inicial de las futuras Educadoras y Educadores Sociales: la iniciación a la investigación socioeducativa y el acercamiento al contexto laboral, en este caso, el estudio de las habilidades directivas y conductas de liderazgo para la mejora de la gestión y dirección de las organizaciones socioeducativas.

## Referencias

- ANECA. (2004). *Libro blanco. Título de grado en Pedagogía y Educación Social*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Badia, A. y García, C. (2006). Incorporación de las TIC en la enseñanza y el aprendizaje basados en la elaboración colaborativa de proyectos. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 2(3), 1-22.
- Gil Rodríguez, F. (Coord.). (1999). *Práctica de psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Navarro, I. y González, C. (2010) La auto-evaluación y la evaluación entre iguales como estrategia para el desarrollo de competencias profesionales. Una experiencia docente en el Grado de Maestro. *Revista de Docencia Universitaria*, 1(8), 187-199.
- Reyes, M. (2013). *Dirección y gestión de organizaciones socioeducativas*. Sevilla: Fénix Editora.